LE POINT EN RECHERCHE

Janvier 2008 Série socio-économique 08-006

Faisabilité d'une démarche de gestion des risques comme moyen de développement du potentiel des Autochtones dans les collectivités des Premières nations

INTRODUCTION

Chaque collectivité s'expose à une variété presque infinie de risques, et chacun de ceux-ci peut entraîner un accident ou autre évènement défavorable.

À titre d'exemple, un trottoir glacé présente des risques de chutes et de blessures pour les piétons. S'il est régulièrement déneigé et déglacé toutefois, il présente peu de risques. À l'inverse, si aucune mesure de sécurité n'est prise, les probabilités de chutes des piétons augmentent considérablement.

Il en est de même pour les risques liés, entre autres, aux incendies, aux inondations, au vandalisme, à la sécurité informatique et aux chantiers de construction. La plupart des accidents occasionnent certaines pertes financières qui font souvent l'objet de demandes d'indemnité auprès des sociétés d'assurance. De leur côté, les demandes d'indemnité répétées entraînent une hausse des primes et, parfois, l'incapacité du demandeur à obtenir une assurance.

Mais la question ne se limite pas à l'assurance. En effet, l'assurance ne constitue qu'un élément du concept global de la « gestion des risques » – c'est-à-dire, une démarche systématique visant à prévenir les pertes et à réduire les risques, de manière efficace et rentable.

La gestion des risques poursuit les objectifs suivants :

1) réduire au minimum la probabilité d'accidents;

2) limiter la gravité des accidents lorsqu'ils surviennent;

3) faire en sorte que la situation qui existait avant l'accident puisse être rétablie.

OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Cette étude visait globalement deux objectifs : déterminer les composantes de la gestion des risques qui peuvent être enseignées dans le contexte de développement du potentiel des Autochtones; élaborer un programme d'enseignement en matière de gestion des risques à l'intention des communautés des Premières nations.

Plus particulièrement, les objectifs de la recherche étaient les suivants :

a) dégager les composantes de la gestion des risques pouvant être enseignées dans un contexte de développement du potentiel des Autochtones et déterminer les meilleures méthodes de formation en vue de transmettre les compétences et les connaissances;

b) concevoir un modèle optimal de prestation de la formation pour transmettre les compétences et les connaissances, c'est-à-dire un modèle qui va au-delà de l'apprentissage par mémorisation pour privilégier un apprentissage en profondeur chez les étudiants;

c) réunir les composantes de la gestion des risques et le modèle de formation, en vue de les intégrer dans un programme d'enseignement qui optimise l'apprentissage et permet aux étudiants d'appliquer les principes de gestion des risques dans leurs collectivités.

MÉTHODE

L'étude comportait trois phases distinctes :

1. La première consistait à réaliser une analyse documentaire en vue de déterminer quels établissements offrent des cours sur la gestion des risques, qui les donne et quelles matières sont enseignées. Pour ce faire, les chercheurs ont examiné 73 cours distincts portant sur la gestion des risques ou l'assurance qui étaient offerts par 11 universités, 7 organismes professionnels et 4 collèges canadiens. Ils ont en outre examiné 8 rapports de recherche produits par des organismes publics.

Canada

SCHL CMHC
AU CŒUR DE L'HABITATION

2. À la deuxième étape, on est passé de la recherche secondaire à la recherche primaire, c'est-à-dire que les chercheurs ont réalisé des entrevues téléphoniques auprès de 36 personnes-clés qui provenaient des :

- Instituts de formation en gestion des risques (5 entrevues)
- Groupes de spécialistes en matière de gestion des risques (8 entrevues)
- Groupes de professionnels dans le domaine du développement du potentiel des Premières nations (11 entrevues)
- Collectivités des Premières nations (12 entrevues)

Un texte d'entrevue distinct a été utilisé pour chaque groupe. De plus, les participants ont reçu les questions bien avant l'entrevue.

3. La troisième étape consistait à résumer les résultats obtenus aux deux étapes précédentes dans le but de répondre à quatre questions :

   1. Sur quels critères repose le choix des composantes de la gestion des risques dont l'apprentissage est transférable; quelles sont les meilleures méthodes pour les enseigner dans un contexte de développement du potentiel des Autochtones?

   2. Quels sont certains des facteurs-clés à considérer dans l'élaboration du plan de cours?

   3. Quels modèles sont disponibles pour la prestation de la formation, et quelles circonstances favorisent l'utilisation d'un modèle particulier?

   4. Quels sont les facteurs clés de réussite et comment peut-on les intégrer?

Les réponses à ces questions ont servi de fondement pour l'élaboration d'un programme d'enseignement personnalisé en matière de gestion des risques dans les collectivités.

RÉSULTATS DES RECHERCHES

Techniques optimales pour l'enseignement de la gestion des risques

Pour établir les critères devant guider le choix des composantes de la gestion des risques dont l'apprentissage est transférable, les chercheurs se sont fondés sur des principes bien établis de l'apprentissage des adultes.

Quatre conditions favorisent le transfert de connaissances :

1) Association (les étudiants peuvent associer les nouvelles informations avec les connaissances acquises).

2) Similarité (les nouvelles connaissances s'inscrivent dans un contexte familier aux étudiants).

3) Degré d'acquisition des nouvelles connaissances (la mesure dans laquelle la matière est assimilée au moment de l'enseignement initial).

4) Caractéristiques des éléments critiques (l'importance que revêt le matériel pour l'étudiant dans l'exécution de ses fonctions).

En synthétisant ces principes et les résultats des travaux accomplis antérieurement, les chercheurs ont conclu que toutes les composantes de la gestion des risques peuvent être enseignées dans un contexte de développement du potentiel des Autochtones dans les collectivités des Premières nations, pour autant que l'établissement des composantes soit guidé par certains critères. Ainsi, chaque composante de la gestion des risques doit répondre aux critères suivants :

- Être présentée à priori dans sa forme la plus élémentaire;
- Ne nécessiter aucune connaissance préalable de la part des participants;
- Avoir une application pratique dans les collectivités des participants;
- Être adaptable aux situations et circonstances que les participants pourraient rencontrer dans leurs collectivités;
- Pouvoir être enseignée de manière progressive.

Le transfert du savoir est l'un des principaux objectifs que doit réaliser la conception du programme d'enseignement. Les informations tirées des entrevues cadrent avec la documentation existante : le transfert du savoir se fait de façon optimale dans un environnement offrant un enseignement personnalisé. De plus, l'apprentissage dans un contexte de formation avec instructeur est maximisé dans un milieu « sûr », réunissant les conditions suivantes :

- Environnement interactif, c'est-à-dire qui offre beaucoup d'interaction enseignant-apprenant;
- Milieu qui encourage la créativité et les essais;
- Programme d'études souple, pouvant être modifié si nécessaire, afin que les objectifs d'apprentissage soient adaptés aux besoins des participants;
- Programme d'études où les participants assument la responsabilité de leur propre formation.

Le candidat type pour la formation en gestion des risques dans la collectivité ne possédera vraisemblablement aucune expérience, ni formation. Il se peut par ailleurs qu'il ne voie pas la nécessité de suivre le cours, ce qui risque d'entraîner des problèmes de motivation. Les candidats pourraient en outre avoir peu de confiance en eux-mêmes par rapport à la formation et recevoir un soutien tiède de la part des chefs de la collectivité. Ce contexte a servi d'arrière-plan pour l'établissement des dix facteurs suivants. L'élaboration du programme d'enseignement se fonde sur ces facteurs.

1) Absence de besoin perçu d'information;

2) Nécessité d'établir un niveau de difficulté approprié pour ce qui concerne le matériel;

3) Besoin de personnaliser les exemples et les études de cas;

4) Nécessité d'être conscient que les méthodes d'apprentissage et les objectifs établis pourraient évoluer, même pendant le cours;

5) Besoin de comprendre que les apprenants adultes sont pragmatiques et visent des objectifs précis, ce qui influe sur l'élaboration du cours;

6) Nécessité de mettre l'accent sur le perfectionnement des compétences (plutôt que sur le transfert de connaissances, comme une fin en soi);

7) Avantages de rendre l'apprentissage stimulant pour les participants (en y incorporant des matériaux visuels et en invitant des conférenciers, entre autres);

8) Besoin de compléter la formation en y intégrant un programme général de développement des aptitudes;

9) Intérêt d'ajouter à la fin de la formation une composante sur les risques liés au financement et à l'assurance (en vue de compléter l'ensemble de la formation sur la gestion des risques);

10) Besoin de fournir un soutien aux participants après le cours.

MODE DE PRÉSENTATION DU COURS

Dans l'analyse des avantages et des inconvénients liés aux divers modes de présentation du matériel, c'est l'enseignement en salle de classe qui s'est rapidement distingué. Parmi les autres modes de présentation envisagés figuraient, notamment le télé-apprentissage, l'enseignement par correspondance et l'encadrement personnel/tutorat. Toutefois, ni la documentation étudiée, ni les personnes interviewées ne préconisaient ces méthodes.

Après avoir synthétisé les résultats cumulés de la recherche, on a dégagé cinq facteurs clés de réussite pour la conception du cours de formation. Ainsi, le cours doit :

1) Créer un climat de soutien, où l'instructeur tisse des liens avec les étudiants et engage un dialogue soutenu avec eux (plutôt que de simplement présenter le matériel), en plus de témoigner du respect à l'égard de tous les participants.

2) Établir et maintenir un niveau élevé de motivation, en fixant des objectifs d'apprentissage clairement énoncés, en mettant l'accent sur les avantages personnels que tireront les participants et en sollicitant régulièrement la rétroaction.

3) Favoriser l'assimilation des nouvelles connaissances en adaptant le matériel et les concepts aux intérêts et aux expériences de vie des participants, et par le renforcement positif;

4) Faciliter le transfert des nouvelles connaissances, en engageant activement les participants dans le processus d'apprentissage et en leur fournissant l'occasion de pratiquer, pratiquer et pratiquer encore;

5) Atténuer les obstacles à l'apprentissage en interrogeant directement les participants à ce sujet et en étant conscient de leur progression et de leur réaction au matériel présenté.

La recherche révèle que la gestion des risques, au-delà de l'assurance, suscite actuellement peu d'intérêt au sein des collectivités des Premières nations. Un programme de formation en gestion des risques adapté aux Premières nations susciterait probablement plus d'intérêt s'il était précédé d'activités de sensibilisation.

Un programme comportant deux phases est proposé à cet effet.

La première phase consiste à présenter un atelier d'une demi-journée visant principalement les chefs, conseils de bande et directeurs de service dans les collectivités des Premières nations. Leur acceptation et soutien sont essentiels à la réussite de la deuxième phase.

L'atelier vise trois objectifs :

- Fournir des renseignements sommaires;
- Sensibiliser les participants aux avantages de la gestion des risques pour la collectivité;
- Stimuler une demande de formation plus approfondie.

La deuxième phase consiste à offrir une séance de formation plus poussée dans les centres régionaux. Le but : transmettre des connaissances et des compétences pratiques en matière de gestion des risques.

La formation doit être dispensée par un enseignant, dans une salle de classe pouvant accueillir entre 12 et 15 participants. Le cadre d'apprentissage doit être, à la fois, interactif et sûr. Pour ce faire, on doit créer dans la salle de classe un environnement accueillant, où les gens se sentent à l'aise et où leur contribution est valorisée. Cet environnement est caractérisé notamment par la non-compétitivité, le respect mutuel, le travail en équipe, le renforcement positif et un matériel de cours qui stimule, sans pour autant décourager.

La formation permettra aux diplômés d'acquérir une multitude de nouvelles connaissances. On peut supposer qu'ils seront autorisés à élaborer des plans de gestion des risques pour leurs collectivités et à appliquer les méthodes actuelles utilisées dans le domaine.

Toutefois, il se pourrait que les nouveaux gestionnaires des risques aient peu d'expérience. De ce fait, ils pourraient manquer de confiance et craindre de faire des erreurs, au début. Pour remédier à cette situation, il faut offrir un encadrement et un soutien par les pairs après la formation.

Le premier mécanisme de soutien pourrait être un « service d'assistance » offert par l'enseignant, soit par téléphone, par télécopieur ou par courriel, pour une période pouvant aller jusqu'à six mois. Les diplômés auraient ainsi un mentor et conseiller technique. Cela permettrait aussi aux participants de raffermir leur confiance et de maintenir sur la bonne voie l'élaboration du plan de gestion des risques durant les premières semaines qui sont cruciales à sa réussite.

PROGRAMME D'ENSEIGNEMENT DE LA GESTION DES RISQUES

D'après les résultats de la recherche, le programme d'enseignement devrait comporter deux parties – un atelier d'une demi-journée suivi d'un programme de formation approfondie.

L'atelier d'une demi-journée – Introduction à la gestion des risques dans la collectivité – sera commercialisé auprès des conseils de bandes des Premières nations et des administrateurs principaux, puis dispensé sur demande. L'atelier jouera un double rôle. D'abord, on y présentera les concepts de base de la gestion des risques, ainsi que des techniques pour ceux qui envisagent d'importants risques dans l'exécution de leurs tâches (directeurs de logement et des travaux publics), mais qui ne poursuivent pas la formation. De plus, l'atelier servirait d'outil de recrutement pour la deuxième partie du programme, qui offre une formation plus approfondie.

D'une durée de trois ou quatre heures, l'atelier sera très animé et interactif et couvrira les matières suivantes :

- Définition des risques, dangers, périls et pertes.
- Dangers et risques; lien entre les risques et la sécurité.
- Gestion des risques : qu'entend-on par la gestion systématique des risques?
- Gestion des risques dans la collectivité; éléments de la maîtrise des risques.
- Avantages d'un programme de gestion des risques pour la collectivité : sécurité accrue, diminution des demandes d'indemnité auprès des sociétés d'assurance, réduction des primes d'assurance.
- Rôle de l'assurance dans la gestion des risques.
- Formation approfondie en matière de gestion des risques pour les collectivités autochtones : format du cours, contenu, calendrier et coûts.

Les modules de formation approfondie – Principes fondamentaux de la gestion des risques dans la collectivité – auront pour objectif d'enseigner aux participants comment élaborer et mettre en œuvre un programme de gestion des risques adapté à leur collectivité. Ceux qui n'auront pas à mettre sur pied ce type de programme profiteront néanmoins des connaissances acquises; ils sauront quand engager des experts et comment recruter un courtier d'assurance.

Cette formation comporte trois modules, chacun d'une durée de trois jours. L'intervalle entre les modules fait en sorte que les neufs jours de formation s'échelonnent sur sept semaines. La formation sera dispensée dans les centres régionaux et parrainée par les conseils tribaux.

Les éléments fondamentaux de la gestion des risques dans la collectivité engloberont ce qui suit :

Module 1 : Détermination et évaluation des risques

Au terme du premier module, les participants : comprendront le processus de gestion des risques; auront appris comment cerner et évaluer divers types de dangers (exposition à une perte) et mettre en pratique les techniques connexes; auront été initiés aux méthodes de prévision des revenus et des flux de trésorerie dans le contexte de la gestion des risques; posséderont les connaissances nécessaires pour établir et administrer un programme de gestion des risques adapté à leur communauté.

Module 2 : Maîtrise des risques

Au terme du deuxième module, les participants : comprendront les divers mécanismes utilisés pour contenir les risques connus; sauront comment affecter des ressources pour réduire un vaste éventail de risques; auront été initiés à l'élaboration de plans de reprise après sinistre; auront mis en pratique l'élaboration de mesures préventives; maîtriseront les techniques pour administrer un programme de gestion des risques.

Module 3 : Élaboration de techniques visant le financement et la gestion des risques

À la fin de ce module, les participants : pourront identifier les divers types de risques nécessitant un financement; connaîtront la gamme de techniques et d'instruments disponibles pour le financement des pertes futures; connaîtront bien les programmes d'assurances, la terminologie et les dispositions contractuelles qui s'y rattachent; auront les compétences nécessaires pour recruter

un courtier d'assurance pour leur communauté; posséderont les outils de base et un éventail de compétences générales en matière de gestion associés à la communication, la mise en valeur d'idées et l'élaboration de politiques.

Le dernier module d'apprentissage comprend des méthodes visant à développer les compétences pour la communication, la promotion d'idées et l'élaboration de politiques, dans le but de préparer les participants à être des gestionnaires plus efficaces.

Diverses méthodes existent pour tenir compte des différences culturelles dans le programme d'enseignement. On peut, entre autres, établir un comité consultatif composé d'Autochtones; axer le matériel d'apprentissage sur une communauté des Premières nations; organiser une visite sur place dans une collectivité autochtone; surveiller le choix de langue; donner des cours pilotes, soit aux membres d'un comité consultatif autochtone ou à un groupe des Premières nations. En plus d'assurer une adaptation adéquate du cours aux différences culturelles, les séances pilotes permettraient d'obtenir une précieuse rétroaction quant au niveau de difficulté, au contenu, au matériel et au rythme d'apprentissage.

Les enseignants chargés de la formation devraient posséder, à la fois, des compétences en gestion des risques et des aptitudes en éducation permanente. Une expérience de travail avec des groupes autochtones serait également un atout.

CONCLUSIONS

Les collectivités des Premières nations sont généralement trop petites pour employer un gestionnaire de risques à temps plein. La solution la plus pratique consiste à confier les fonctions de gestion des risques à des employés occupant un poste existant.

Le personnel existant dans chaque collectivité des Premières nations représente sans doute la meilleure réserve de participants potentiels. Idéalement, les participants auront un diplôme d'études secondaires ou posséderont un niveau de scolarité équivalent, en plus d'avoir de bonnes aptitudes pour la communication écrite et orale et de la facilité avec les chiffres.

Plus important encore, les participants doivent être motivés. L'élaboration d'un atelier animé et captivant d'une demi-journée, fournissant à la fois des informations et des arguments de vente persuasifs (c'est-à-dire axés sur les avantages qu'en tirera la collectivité) est un élément essentiel pour l'accroissement de la sensibilisation et le recrutement de candidats motivés.

La formation sur la gestion des risques doit, de préférence, être commercialisée et dispensée auprès des Premières nations par l'entremise d'un partenariat avec un ou plusieurs organismes autochtones existants. Des partenaires bien choisis pourraient offrir un canal de distribution et un mode de prestation additionnels, ce qui inciterait peut-être les collectivités à mieux accepter la formation.

Un certain nombre d'organismes autochtones sont des partenaires potentiels, parmi lesquels figurent l'Aboriginal Financial Officers Association of Canada (AFOA), l'Association nationale des gestionnaires d'habitations des Premières nations (ANGHPN), la National Aboriginal Land Managers Association (NALMA) et l'Association nationale des sociétés autochtones de financement (ANSAF).

L'organisme partenaire devrait, au minimum, avoir une portée nationale et un mandat étroitement lié au développement du potentiel. Idéalement, il possédera en outre une infrastructure efficace de communications et une expérience de la prestation de programmes de formation pour adultes autochtones qui vivent, entre autres, dans des collectivités rurales et éloignées. Certaines organisations, comme l'AFOA, ont conclu des partenariats fructueux par le passé avec des tiers, comme le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) et l'Association des comptables généraux accrédités du Canada.

Un partenariat entre la SCHL et un organisme autochtone pourrait apporter certains avantages, notamment l'accès à un groupe de candidats et à une voie de distribution existante, pour sensibiliser les personnes concernées et commercialiser le programme de formation, en plus de mettre en valeur la nécessité d'un programme de gestion des risques dans le contexte de développement du potentiel des collectivités des Premières nations. Afin que les participants au cours de formation soient admissibles aux crédits d'éducation permanente, les partenaires pourraient en outre formuler des exigences, notamment, par rapport au nombre maximum ou minimum d'heures d'enseignement et aux examens. Le contenu du cours devra donc tenir compte de ces éléments, le cas échéant.

On devra par ailleurs répondre aux inquiétudes des collectivités des Premières nations. Certaines seront sans doute préoccupées par le financement des coûts de la formation, la façon dont les nouveaux gestionnaires doivent être intégrés dans l'administration existante et pris en compte dans le budget; le mode de financement de la gestion des risques et d'autres mesures d'atténuation découlant du plan de gestion des risques établi pour la collectivité.

Directeur de projet à la SCHL : Ed Nera
Division des politiques et de la recherche

Consultants pour le projet de recherche : Greg Hazel, président
Strategiq Business Research and Consulting Inc.

Recherche sur le logement à la SCHL

Aux termes de la partie IX de la ***Loi nationale sur l'habitation,*** le gouvernement du Canada verse des fonds à la SCHL afin de lui permettre de faire de la recherche sur les aspects socio-économiques et techniques du logement et des domaines connexes, et d'en publier et d'en diffuser les résultats.

Le présent feuillet documentaire fait partie d'une série visant à vous informer sur la nature et la portée du programme de recherche de la SCHL.

Pour consulter d'autres feuillets ***Le Point en recherche*** et pour prendre connaissance d'un large éventail de produits d'information, visitez notre site Web au

www.schl.ca

ou communiquez avec la

Société canadienne d'hypothèques et de logement
700, chemin de Montréal
Ottawa (Ontario)
K1A 0P7
Téléphone : 1-800-668-2642
Télécopieur : 1-800-245-9274

©2008, Société canadienne d'hypothèques et de logement
Imprimé au Canada
Réalisation : SCHL 24-01-08

Bien que ce produit d'information se fonde sur les connaissances actuelles des experts en habitation, il n'a pour but que d'offrir des renseignements d'ordre général. Les lecteurs assument la responsabilité des mesures ou décisions prises sur la foi des renseignements contenus dans le présent ouvrage. Il revient aux lecteurs de consulter les ressources documentaires pertinentes et les spécialistes du domaine concerné afin de déterminer si, dans leur cas, les renseignements, les matériaux et les techniques sont sécuritaires et conviennent à leurs besoins. La Société canadienne d'hypothèques et de logement se dégage de toute responsabilité relativement aux conséquences résultant de l'utilisation des renseignements, des matériaux et des techniques contenus dans le présent ouvrage.

65591